

IT 経営力形成の論理

古 賀 広 志

目 次

1. はじめに
2. 経営革新をめぐる2つの命題を再考する
3. 異端の知とは何か
4. IT 経営と主体性
5. 結 語

1. はじめに

近年、「IT (information technology) 経営力」という言葉が巷間を賑わしている。それは、IT を高度に活用することで、経営戦略や経営革新を実現するような企業経営の姿を指す言葉である。平たく言えば、「IT を巧みに活用することで競争優位性を獲得する、あるいは経営革新を実現できる経営スタイル」と言えよう。

IT 経営力は、中小企業においても重要な成功要因である。そこで、経済産業省は、関係機関と共催・協力のもとに平成19年度に「中小企業 IT 経営力大賞」という表彰制度を創設し、中小企業の情報化の参考になるような「お手本」を顕彰している。経済産業省は、IT の高度化の具体的な例として、次の項目を挙げている¹⁾。

1) 経済産業省 中小企業 IT 経営力大賞ポータルサイト (2015年10月10日アクセス) http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/it-keiei/award/2008/

- ・業務プロセスの再構築に IT を活用した，顧客満足や生産性の向上
- ・取引情報・顧客情報などを利用した，営業・マーケティングの改革，新製品やサービス開発
- ・ネットワークインフラ整備による社内，遠隔地，モバイル環境でのコミュニケーションの充実
- ・ノウハウの蓄積・共有による，人材の強化，ビジネスの付加価値の向上
- ・業務プロセスの可視化による，マネジメントの高度化
- ・IT の活用による新たなビジネスモデルの構築
- ・その他，IT の活用による企業競争力強化など

しかし，これらの具体例は，中小企業を対象にしているという点を割り引いたとしても，それほど画期的な項目とは言い難い。むしろ，教科書的な取り組み，というニュアンスに近いとさえ言える。それにもかかわらず，このような具体例が指摘される背景には，おそらく，IT という道具を使いこなすことは難しい，という認識が存在するのであろう。つまり，導入された IT から本来の効果を引き出せていない企業が少なくないという問題意識が存在すると言えるだろう。

ただし，このような指摘は，それほど新しいものではない。情報化の黎明期から指摘されている。たとえば，唐津（1968）は，工程管理のための情報化事例を通じて，「こうなっているべきだということと実施が一致していないことは珍しくない」と指摘する。それゆえ，「POS システムをどのように利用したのか。米国は不正防止に，日本は情報活用に，と捉え方が異なった。その結果，彼我の業績の差は大きく差が開いた（趣旨）」というセブン・イレブン・ジャパンの鈴木敏文会長の指摘は示唆に富む²⁾。

2) 経営情報学会とオフィス・オートメーション学会の合同・全国研究大会における鈴木敏文氏の講演「現代の経営革新」での発言。

畢竟、ITは「銀の弾丸」ではないのだ。たとえば、絵画や書道における運筆のように、筆そのものの優劣だけで説明できない卓越さが、ITの活用にも求められる。それが、IT経営力の議論の本質と言えるだろう。言葉を換えれば、「鬼に金棒」というように、鬼の体力（組織力）なしに金棒（IT）を巧みに扱うことは難しいということだろう。あるいは、それを使いこなす素養がなければ、ITは価値を生み出さない、という意味で、諺の豚に真珠、猫に小判、兎に祭文云々ということではあるまいか。要するに、ITだけではなく、組織との関係性が重要であるという主張が、IT経営力の議論の焦点だと言えよう。

それでは、「鬼に金棒」という状況、即ち「ITの高度な活用」を実現するためには、どのようにすればよいのだろうか。何に注目すれば、高度な活用を具現化できるのだろうか。言うなれば、この小論のめあては、IT経営力を形成する論理を明らかにする、という点にある（現実的には、そのための予備的考察にとどまるかもしれないけれども）。

このとき、IT経営力（IT活用の高度化）の論理のひとつとして、「ITと組織の統合」というキーワードが指摘されるだろう。つまり、ITと組織が統合されるとき、IT活用の高度化（IT経営力）が実現（発現）されると理解される。

たとえば、島田達巳は、その著作『情報技術と経営組織』の中で、「情報技術と組織は相互に影響を及ぼし合うこと」そして「情報技術と組織の関係は直線的に統合度を増していくのではなく、ときには統合度が低下する場合もある」と指摘した上で、情報技術と組織の関係は最終的には「螺旋階段を上るように統合度を高めていく」と指摘した（島田、1991）。なるほど、螺旋的統合は魅力的な表現である。しかし、島田の議論には、統合軸が欠けていることは否めない（庭本、2002）。そもそも（経営学の鼻祖であるバーナードの）組織の定義に立ちかえってみれば、ITなど物的システム

を捨象した活動体（そして、諸力が統合された活動体系）が組織である。この限りにおいて、組織は抽象的概念に他ならない。つまり、組織は、具体的な存在（人工物）である IT とは次元を異にする概念である。したがって、統合の対象として両者を対置することは理論的に困難であると言えまいか。

むしろ、IT と組織の統合という魅惑的な言葉を安直に用いるのではなく、次のように考えてみてはどうだろうか。まず、IT の高度な活用を「IT を活用する現場で、何らかの新しいアイデアやノウハウが生みだされ、その結果、現場が活性化される状態」であるとひとまず定義する。このとき、現場の活性化ないし組織活性化とは、高橋（1989）の指摘するように、「バーナードの定義する組織の体現」と理解したい。即ち、組織の共通目的が再認識され、協働意思（貢献意欲）が強まり、コミュニケーションの円滑化が具現化されるような状態を活性化と考えるのだ。そして、重要なことは、組織活性化のトリガーは、IT 実践と呼ぶべき現場の実践を通じて生みだされる新しいアイデアやノウハウにあると理解する点にある。それらを足がかりに、組織活性化が実現されると仮定したい。

以下では、IT の実践を通じてアイデアやノウハウが生みだされる情報化の現場の様相の特徴を探ることにしたい。言葉を換えれば、冒頭で引用した IT 経営力（即ち、IT を高度に利用して、競争優位性を獲得する、あるいは経営革新を実現できる経営スタイル）を実現するためには、どのような IT 活用の現場を構築すればよいのか、についての私見を述べることにしたい。

このとき、手がかりとなるキーワードは、実践の知、異端と正統、暗黙知である。

実践の知とは、ひとまず「実践の場面において身体を通した判断ないし全人格的にコミットメントすることで得られるノウハウ」であると定義しておこう。そして、繰り返しをいとわず強調すれば、そのような知が情報

化の現場で生み出され、ひいては、その知を契機に組織活性化が促進されるような場合に、経営革新の実現や新たな競争優位の源泉の形成が可能になる、と仮定したい。

ここでの要諦は、ITが組織を変革する、という一方向的な理解ではなく、組織的实践の中で、あるいは、それを通じて、ITと組織過程や組織構造、あるいは組織文化との総合作用が生まれ、その結果、新しいアイデアやノウハウが見いだされ、ひいては、それらを駆動力とする新しい組織的实践が生まれると考える点にある。すなわち、新しい組織的实践の駆動力は、ITの技術特性というよりも、むしろ、ITをどのように位置づけ、業務遂行のあり方をどのように捉えるのか、という、いわば「目のつけどころ」や「アイデア」であると考えなのだ。実践の知に注目する所以である。

異端と正統という言葉がなぜ革新にかかわるのか。この言葉に注目する理由は、「革新は辺境から生じる」という表現（加護野, 1988）に対する違和感にある。そこには、地理的周辺というニュアンスを感じるからかもしれない。しかし、「中心と周辺」を議論した山口昌男の主張を繙けば、そのニュアンスは「正統と異端」に近い（と筆者は感じる）。そこで、敢えて「中心と周辺」ではなく「異端と正統」という視点から、実践の知を考察することにしたい。

経営革新を支える暗黙知という表現については、現在では、それほど違和感はないだろう。しかし、経営における暗黙知とは、「美味しいパンの作り方（Nonaka & Takeuchi, 1995）」のような言語化できないノウハウや「肉を切るのではなく骨を取り出す（一條, 1998）」といった比喩的表現を指すものではない。そのような表層的な言説には、近接項と遠隔項の関係などは完全に無視されている。むしろ、IT活用における暗黙知の意義は、ITという近接項から遠隔項を知ることにあるはずだ。このような視点から、

IT活用における暗黙知の（実践的）意義について再考したい。

以上のことから、本稿は次のような構成をとることにしたい。まず、経営革新にかんする2つの命題（革新は辺境から生じる、革新は暗黙知と関わっている）を吟味し、経営革新における暗黙知と異端の知の意義を明らかにする。次いで、異端の知の特徴として、実践性、決断と勇気をともなう主体性、神秘性について概説する。最後に、IT経営力の形成過程における異端の意義について考察を加える。

ところで本稿は、このような仮説の下で数学的方法と統計的手法を駆使した実証的理論（positive theory）の構築を目指すものではない。また、規範的理論（normative theory）を展開するものでもない。むしろ、実証的理論を基礎づける予備的作業として、仮説の構築を試みるに過ぎない。この限りにおいて、本稿は、予備的考察の域を超えない点を指摘しなければならない。

2. 経営革新をめぐる2つの命題を再考する

2.1. 問題の所在

前述のように、新たな競争優位性の獲得や経営革新を実現する駆動力として、IT経営力が期待されている。このとき、新たな競争優位性の獲得や経営革新の実現は、広義のイノベーション研究と理解することができるかもしれない（秋葉、1990）。もちろん、一口にイノベーション研究と言っても、その対象は多様である。ルーティンに対する革新、新製品開発やビジネスシステムなど多様なイノベーション研究が存在している。

このとき、誤解を恐れずに単純化すれば、イノベーション研究は、その解明すべき課題ないし対象により、(1)イノベーションそのもの、(2)革新的組織の特性、(3)イノベーションの管理、に大別できるだろう。すなわち、そもそも「イノベーションとは何か」と「どのように」という問いに

大別でき、さらに「どのような組織特性か」と「どのように管理するか」に分けられるだろう。

さて、本稿では、2番目の問い、即ち「IT 経営力を形成し得る組織とは、どのような特性を備えているのか」という問いを俎上に載せることにする。そして以下では、革新的組織の特徴として一般に広く受け入れられている2つの命題（ないし仮説）を取り上げ、その意義を吟味することにより、IT 経営力を形成し得る組織とはどのような特性を備えているのか、についての何らかの示唆を導き出したいと思う。

ここで取り上げる命題は、次の2つである。

- (1) 革新は辺境から生じる。
- (2) 革新は暗黙知に支えられている。

2.2. 辺境からパラダイム転換が生じるのか

第1に、伝統や慣習に囚われない辺境（周辺）の方が新機軸を生み出しやすいという指摘である。たとえば、セブン-イレブン・ジャパンの成功の鍵を考えてみよう。多くの論者は、同社の成功要因として、社員が素人集団であったがゆえに、業界の常識への挑戦をいとわなかったことを指摘している。また、本社から遠く離れた新規事業開発部門による成功事例として、IBMのパソコン事業は有名である。このような辺境の重要性が指摘される理論的背景として、加護野忠男によって提唱された「パラダイム論」を指摘することができる。パラダイム論の要諦は、企業の認識上の慣性と呼ぶべき色眼鏡の存在を巧みに説明し、同時に、企業革新をパラダイム転換として捉えたところにある。そこで、加護野の主張に耳を傾けることにしよう。

議論を始める前に、加護野の主張するパラダイム論そのものがパラダイム転換であった点について言及しておきたい。パラダイム論が主張される

以前は、企業組織をメタ組織として認識し、その情報処理メカニズムの検討を試みる「組織サイバネティクス論」が注目されていた（Beer, 1959, 1981；遠山1980；寺本1988）。さらに、野中（1974）や加護野（1980）は、組織サイバネティクスの議論に条件適合理論をブレンドすることで、新しい研究領域を開拓してきた。彼らは、自らの企業組織観を「情報処理モデル」と呼び、そのあるべき姿を明らかにしようとした。その壮大な試みは「統合コンティンジェンシー理論」と呼ばれた。しかし、この大いなる挑戦は、悲しいかな、途中で頓挫してしまう³⁾。

そして、統合的コンティンジェンシー理論の終焉を宣言したのは、驚くべきことに、その中心的な牽引者である野中郁次郎と加護野忠男であった。彼らは、情報処理モデルに変わるべき新しい企業組織観を提唱した。

本節では加護野（1988）の議論に注目したい。彼は、定量調査の限界の克服、企業の環境認識という残された課題への挑戦から、情報処理の「前段階」に射程を移行した『組織認識論』を千倉書房から上梓する。これらの書籍は、気鋭学者の「転向」として注目されただけでなく、閉塞状況にあった企業文化論などに「今後の研究の道筋」を提供するなど大きな影響を与えた好著である。

また、加護野は、科学論から「パラダイム」という概念を援用することで、企業組織の環境認識構造の固有性を議論するとともに、その変革過程について詳細に分析した。科学論における「パラダイム論争」をよそに、経営学の領域において、パラダイムという言葉を広く浸透させたという点

3) ただし、その中間報告と言うべき書物が残されている。野中・加護野・小松・奥村・坂下（1978）『組織現象の理論と測定』千倉書房、である。同書は、膨大な文献資料を読み解いたハンドブックであり、後続の経営学徒への最高の贈り物となった。

だけでも、その功績は大きいと言える⁴⁾。

さて、パラダイムとは、科学史家であるトーマス・クーンの提唱する「手本とされる業績」つまり「知的拘束具の体系」を意味する。パラダイムは、研究対象と方法論という視座を定め、その射程を明らかにすることで、研究活動を進展させていく原動力である。手本とされる業績は、やがて、研究の枠組みを規定する教科書として体系づけられる。いわば、研究の「見本例」と位置づけられる。パラダイムとは、そのような「手本」「教科書」「枠組み」を総称する名称である。あるいは、問題設定から研究方法論に至る「作法」が、ひとまとまりになるように、相互に関連づけられることで、パラダイムが確立されると理解できよう。

そうすると、パラダイム概念は、「手本」から「作法」そして「研究領域の基本的視座」に至る重層的で複雑な概念と言える。そのために、パラダイム概念そのものについては、多くの異論が投げかけられている⁵⁾。パラダイム概念の多義性に関しては、提唱者のクーン自身さえ、パラダイムという述語を捨て、後に専門母系という述語を用いるべきだと主張しているほどだ。

さて、本家である科学史家の間で、パラダイム論争が展開されていることをよそに、ご都合的折衷主義と揶揄される経営学では、パラダイム概念は、組織変革を理解するための切り口として、とても鋭利で便利なものと

4) 蛇足を承知で個人的見解を付け加えるならば、加護野の援用するパラダイム概念よりは、研究プログラムやストロングプログラムの方が、組織認識論の考え方をうまく説明できるのではないか、と思う。また、情報処理パラダイムの転換と換骨奪胎したパラダイム論の導入という二重の意味で、加護野の主張そのものが、科学史でいうところの「パラダイム革命」に値する点を指摘しておきたい。

5) それゆえ、誤解を招きやすい概念である。この点については、イムレ・ラカトシュ&アラン・マズグレーヴ編（1985）『批判と知識の成長』森博監訳、木鐸社、を参照されたい。

なった⁶⁾。つまり、パラダイムを、ある現象を「見えやすくする」と同時に、別のものを「見えにくくする」働きをもつ知的フィルターと理解したのである。中岡哲郎の表現を借りれば、パラダイムとは「ものの見えてくる過程」の背後に存在する自明の前提と理解できよう（中岡，1980）。

組織認識論の立場において、組織革新のトリガーは、従前のパラダイムでは説明できない「異常値」にあると考えられる。これまでのやり方でうまくいかない（顧客満足を得られない、売上が伸びないなど）場合が「異常値の認識」に相当する。そして、従来のやり方とは異なる視点を採用することで、結果的に、効果的な日常業務の再編（組織構造の再編成、新製品開発、新規事業創造）などを実現することが、パラダイム変革の役割に他ならない。

2.3. 暗黙知は革新を支えるのか

次に、イノベーション研究における「定説」のもう1つの例として、「暗黙知の重要性」を指摘することができよう。このとき、暗黙知を（換骨奪胎して）有名にした日本の野中郁次郎の存在を無視できない（野中，1990）。彼を中心に展開された「新製品開発における暗黙知の重要性」の議論は、今や、日本初の経営理論として世界のナレッジマネジメント論における金字塔を打ち立てたと言っても過言ではなからう。

6) 経済学の分野では、佐和隆光が『経済学とは何だろうか』岩波新書において、「科学者集団 (scientific community) に属するメンバーの間で提議される「お手本」であり、それを体得するための修行ないし訓練（文字通り、躰＝デイスプリン）を通じて、科学者集団の維持（再生産）が行われる機能に注目して、パラダイム論から見た経済学の現状を巧みに説明している。加護野（1980）は、経営学徒という専門家集団ではなく、企業組織の構成員という集団をあたかも専門家集団のようにみなして議論を展開した点が独創的であったと言える。

ところで、前述のように、野中郁次郎もまた「統合的コンティンジェンシー論」を先導するとともに、その幕引きを自ら行った一人である。野中（1985）は、これまでの「情報処理モデル」は駄目で、これからは「情報創造モデル」であると主張した。日本経済新聞社から上梓された『組織進化論』では、組織変革の駆動力として、組織の中の「ゆらぎ」が重要であると主張した。従来の考えでは忌避すべき「標準からのズレ」を革新の源泉として理論化しようとした点は、大変に興味深い⁷⁾。

彼は、ゆらぎの源泉を「暗黙知から形式知への転換」と捉えていたようだ。彼は、ポランニーの「我々は語るができるより多くのことを知ることができる」という暗黙知の議論を巧妙にアレンジして、暗黙知を革新の源泉に仕立て上げることに成功した。たとえば、ホームベーカリーの開発における隘路は「パン生地 の 捏ね方」にあったという。その隘路を打破できたのは、「パンの捏ね方」を巧みに表現するパン職人の言葉、つまり、メタファーであった。そこで、経験に裏打ちされたメタファーが、製品開発という革新の原動力になる点に注目し、メタファーをルーティンに落とし込む過程のモデル化に成功した⁸⁾。

しかし、巧みな表現（メタファー）は、暗黙知というよりも、生田久美子の主張する「わざ言語」に近い概念である（生田、1987）。そして、暗黙知の概念の提唱者であるポランニーは、メタファーではなく、「科学的発

7) ただし、同書の前半部分は、既存の経営戦略論のテキスト（の翻訳）であり、後半部分に、突然、メタファーとアナロジーを中心とする「進化論」が展開されることに留意する必要があるかもしれない。その後、野中は、「情報創造」という考え方を発展させ、知識創造の重要性を指摘した。同理論は、数少ない日本初のワールドクラスの経営理論として有名である。さらに近年では、世界的に、智（フロネーシス）の重要性を指摘している。

8) 暗黙知を（集団として）形式知に変換する過程は「SECIモデル」と呼ばれる。

見や創造的活動に作用する知」を「言葉で表現できないけれど知っていること」であると考えていた。ノーベル化学賞を目前にしながら哲学に鞍替えしたポランニーは、「ソ連の科学」と闘いながら、「学問の自由」が科学の発展を支える論理として、暗黙知の意義に辿り着いたのだ。暗黙知とは、平たく言えば、科学研究の現場における洞察力や直感である。言葉を換えれば、研究課題、実験用具、その結果に対する「着眼点」であり、「研究室の伝統」である⁹⁾。

ところが、野中(1990)は「着眼点」を表現した「わざ言葉」ないし「メタファー」に注目した。メタファーを用いた革新の中に、情報処理パラダイムとは異なる知識創造と呼ぶべき組織過程を見いだしたのだ。言葉は悪いが、加護野はパラダイム概念を経営用語に翻訳し、野中は暗黙知をマニュアル化できないノウハウの表現にすり替えることにより、経営学の研究領域の新地平を切り拓いたのだ。結果的に、イノベーション研究における重要概念として暗黙知が位置づけられることになった。

2.4. パラダイムを暗黙知が支える

異端とは、伝統やしきたりを正しく伝える立場である正統の対概念であり、少数者によって支持されている正統から逸脱した考え方を指すものである。それゆえ、異端と正統は、知の性質を指す概念である。そして、異端と正統という見方は、2つの命題(辺境から革新が生まれる、革新は暗黙知に支えられている)に新しい意味を加えてくれる。

9) ポランニーの暗黙知の概念については、大塚明郎・慶伊富長・広田鋼蔵・栗本慎一郎・児玉信次郎(1987)『創発の暗黙知』青玄社、を参照されたい。また、庭本佳和『バーナード経営学の展開』(文眞堂、139-142頁)には、バーナードからポランニー宛の手紙が掲載されており、バーナードの暗黙知理解の一端を窺うことができる。

まず、辺境について考察を加えよう。

前述のように、革新は辺境から生まれるという主張の背後には、中心と周辺という対概念が見え隠れしている。中心と周辺（中心から離れているという意味で「周縁」と言い換えてもよいだろう）では、自明な前提（伝統的な思考枠組み）の拘束力が弱くなり、柔軟な対応が可能になると考えられるからだ。それゆえ、中心よりも辺境の方が革新を生みやすい、ということなのだ。そもそもパラダイム転換とは、既存の「お手本=パラダイム」では説明できないような例外が看過できなくなり、新しい説明原理が求められることより生じる革命である。そのため、パラダイムの染まっていない周辺の役割が大きいと考えられてきたのだ。

しかし、そもそも中心とはどこなのか、辺境は中心との相対的な位置関係なので、中心の置き方次第で、いかようにも辺境を設定できるのではなかろうか、といった疑問が残る。むしろ、正統と異端という視点を採用し、異端を取り込めたかどうか革新の契機となると考える方が、中心・辺境の相対的位置関係を比喩的に用いるよりも、強い説得力があると考えられるのではなかろうか。

たとえば、ヤマト運輸にせよ、セブン-イレブン・ジャパンにせよ、辺境にあったからイノベーションを実現できたのではないだろう。むしろ、業界の中で、その常識に挑戦（し、さらに否定）してきたことが成功のカギと理解すべきではあるまいか。そうだとすれば、中心と辺境という枠組みよりも、正統と異端という軸から、本流の中にどっぷりつかる中で、皮膚感覚で得られた違和感が次第に看過できなくなり、異端というべき思想が派生するように、業界の中で過ごすことで異端的発想が生まれるのではなかろうか。それゆえ、われわれは、イノベーションは辺境ではなく、異端（さらには、異端と正統の相互浸透の中）から生まれると考えるのである。

経営革新ないし変革が危急の課題と認識されるような状況とは、なんら

かの閉塞感につつまれているときである。そのような状況では、少なからず、新しい血＝知が求められると言っても過言ではなかろう。新参者の加入による世代交代は、「血」の入れ替えであるばかりか、「知」の入れ替えでもある。この限りにおいて、経験的に、伝統とは異なる文脈から、新しい解釈が生まれることが期待されてきたことがわかる。異端が注目される所以である。

このとき、正統の知とは、「暗黙知」の概念と相性が良い。前述のように、ポランニーが提唱した暗黙知は、研究室の「伝統」に他ならない。言葉に表すことができない知識とは、実験器具の使い方、実験に対する着眼点など、当該研究室ならではのと呼ぶべき日常の反復的活動を通じて醸成された知識＝伝統である。それゆえ、伝統の中核にこそ「暗黙知」が存在することになる。言葉を換えれば、研究対象や研究方法に対する「知的拘束具」として機能する言語表現が困難な知が、暗黙知の本質ということになる。この限りにおいて、暗黙知が浸透し普及した研究者集団の「ものの見方」を「パラダイム」と理解することができる。「相性の良さ」と呼ぶ所以である。

このような暗黙知の原義に立ち返るならば、「革新は暗黙知に支えられる」という命題と矛盾することは容易に理解できるだろう。繰り返しを厭わずに述べれば、「辺境は、中央からの慣習や伝統に囚われにくいので、革新が生まれやすい」という表現は、「成功（ポランニーの表現では科学的発見や創造的活動）を支える慣習や伝統、すなわち暗黙知の影響を受けにくい環境＝辺境が革新の原動力という意味になる。いわゆる「科学革命」ないし「パラダイムシフト」においては、伝統的知見とは異なる視点が重要となる。ところが、研究室の伝統を支える洞察力や直感は、画期的な発見の「足枷」となる。それゆえ、暗黙知は「パラダイムシフトを阻む伝統的パラダイム」側に強く作用していると考えられる。端的に言えば、暗黙知

は経営革新の阻害要因に他ならないのだ。

ところが、巧妙に「暗黙知」の概念のすり替えが行われたことにより、結果的に、経営革新研究における重要概念として暗黙知が位置づけられているのだ。暗黙知の原義に立ち返れば、この命題＝仮説は矛盾した言説であることは明らかだ。

もちろん、暗黙知という言葉を活かそうとすれば、当該組織の伝統とは異なるような新しい暗黙知が革新を支えると表現することは可能であろう。たしかに、当該組織以外での経験が、新しいアイデアの創出に深く関わっている場合が少なくない。そのために、何らかの形で、経験値としての暗黙知が関与している点を否認しない。しかし、そのような暗黙知だけを取り上げて、暗黙知が革新を支えると表明することは、ミスリーディングと言えまいか。

そこで、「異端と正統」である。パラダイムシフトを実現するのは、異端＝次元の異なる暗黙知である。つまり、経営革新のカギは、暗黙知ではなく、異端と正統という知の切り口なのだ。われわれが「異端と正統」に注目する所以である。

さらに、異端という視点を採用すれば、暗黙知とは異なる知の可能性を拓くことができる。それは、現場という視点である。ともすれば、正統化の過程は、個別知識の体系化に焦点がおかれるために形骸化が進む傾向が強い。繁文縟礼の所以である。

突飛なことを言うようだが、形骸化し権威化した宗教に対して、民衆の立場から異端が生まれてくる。その情熱的で過激な宗教運動の原動力は、権威化された宗門から魂を奪還する、という宗教心である。

同様に（単純な類推に過ぎないという誹りを恐れずに言えば）企業組織の場合、現場や顧客の視点を看過し、組織階層の上層部から見た業務活動の設計と編成がなされたことに対する異議申し立て運動こそが「異端によるパ

ラタイム変革」に他ならない。意思決定者は誰か、を根本的に見直した（MS/ORの研究領域では異端に当たるであろう）批判的システムズ・アプローチの主眼は、ここにある

もちろん、このような暗黙知の理解は、従来のナレッジマネジメント論の中に、素朴な前提として見いだすことができよう。しかし、現場や顧客に密着した知識を暗黙知と理解し、その移転の機構と論理に関するナイーブな議論に終始する傾向が強い。しかし、「異端」という視点に立脚することで、組織上層部や熟練者が不問にするような前提（エイコフの指摘する「思い込み」）、とくに形骸化や制度化（あるいは、組織に注入された価値）に対する反抗という姿勢を看過してしまう。つまり、異端による革新とは、伝統が看過し捨象してしまうような「現場の悩み」を反映した組織再編成と理解できよう。

3. 異端の知とは何か

3.1. 実践性と即興性

異端の知とはいかなるものなのか。ここでは、その具体例をいくつか紹介したい。

まず、わが国の第一次南極越冬隊の「ボルトの代替品」のエピソードである（西堀、1990）。それは、本邦初の南極での越冬に挑戦する調査隊が、初めての遠出をしたときの出来事であった。雪上車の無限軌道を留めるボルトが脱落したのだ¹⁰⁾。立ち往生した車両から降りた西堀栄三郎隊長は、手持ちの荷物を確認した。その中から、袋ナット、ドライバー、トーチバーナーとハンダを取り出し、「ボルトの代替品」を作り、応急処置をとっ

10) 無限軌道とは、わが国の道路交通法において、「カタピラ」と表記されている（かつては「履帯」と表記されていた）もので、不整地での車両の移動を可能にするものである。クローラー、キャタピラとも呼ばれる。

た。ひとまず対応できたことから、隊は休憩をとった。

紅茶を飲みながら、西堀隊長は、あることが気がかりになっていた。やはり、代替品は本物とは違う。あり合わせの道具で急造したボルトは十分な固定がされていないようだった。緩みがあったのだ。長時間の走行はできない、と西堀隊長は感じていた。

このとき、西堀隊長は、飲み終えた「紅茶の葉」にヒントを得た。いきなり、茶葉を雪に放り込み、シャーベット状の混合物を作ると急造した代替品ナットの周りに塗り付けた。氷点下の環境では、紅茶シャーベットは強力な接着剤として機能する。結果的に、ボルトの代替品は十分に機能した。

われわれは、奇想天外の即興的な対応の背後に存在する「目のつけどころ」、当意即妙な対応をささえる「見立ての力」が「実践の知」であると考えてる。

そして、このような知は、状況的認知における行為を支える知に他ならない。状況的認知では、「行為が行われる特定状況」の中に知が埋め込まれており、特定状況との相互作用を通じて、その都度、知が見いだされ、行為が達成される、と考える。行為者をとりまく状況とは、行為者によって行為遂行的に再構成される（異色の経営学者カール・ワイクの言葉を借りれば「イナクト」される）。

このように、異端の知の鍵は、目のつけどころや見立てだけではなく、即興的行為につながる点にある。

3.2. 勇気と決断に裏づけられた主体性

異端の知の第2の特徴は、決断や勇気が深く関わっている点である。この点に関しては、AED（自動体外除細動器）の使い方（ノウハウ）に関する行岡（2012）の次の指摘が示唆に富む。

AEDを知っているかどうかは、○×の試験や論文記述試験さらに口頭試問でも評価できないと考えます。コンピュータ内蔵の訓練用（シミュレーション）人形による実技でも評価はできません。実際に駅や百貨店の通路で、野次馬が多くいる状況で使えて初めて“知っている”ということになります（行岡, 2012, 219-220頁）

さらに、行岡（2012）は、鍵となる「状況」という概念について、「ハイデッガーの『世界・内・存在』の『世界』と理解する方がすっきりする」と主張する。

さて、状況的認知の議論は、ともすれば（前述の見立てのような）プリコラージュ（器用仕事）の側面が強調される傾向が否めない。しかし、AEDを知っているということは、勇気や決意が深く関わることになる。そのような決断を伴いつつ、自らが投企された「いま・ここ」の場面を知ることが「世界内存在」に他ならない。

それゆえ、誤解を恐れずに取えて言えば、異端の知は、プラトンの定義する「正当化された真な信念」というよりも、「命を懸けるに値する美・善ないし利」と理解する方が適切であるまいか。もしそうであれば（否、少なくとも決断や勇気を知の射程に包含するのであれば）われわれは、既存の知識の定義ないし知識観を革新せざるを得ない。

もちろん、知の身体性や主観性の重要性の認識については、今井・金子（1988）が「場面情報」と呼ぶ知識観と軌を一にしている。彼らの指摘する「その場面になんらかの意味でコミットして、身体を通した判断で情報を把む」という「主観」的な情報（ないし知）は、異端の知の重要な側面を示している。しかし、状況的認知と決断や勇気を十分に意識しているとは言い難い。

3.3. 神 秘 性

情報社会論などで指摘されている場面情報と異端の知の相違を明らかにするために、さらに例を挙げたい。それは、呪術師（シャーマン）の知である。ただし、そもそも「呪術師とは何か」という定義は難問であるために、ここでは呪術師を巡る定義問題をひとまず措いて、「実践の知」の意義を探るために、先行研究（レヴィ＝ストロース、1972：浜本、2010：行岡、2012）を手がかりに、その知の意義を探ることにしたい。

さて、主人公のケサリードは、生まれながらの呪術師ではない。偉大な呪術師がいるという噂を聞いたとき、偶然にも、その呪術師は彼の親友であった。親友の意外な側面の噂を聞いた彼は、その施術を見学したいと思った。ところが、親友からは予想外の提案がなされた。呪術師（の仲間）になって欲しいと誘われたのだ。というのも、ケサリードはある持病というべき発作を抱えていた。失神の発作だ。呪術師の親友は、失神を呪術性に結びつけた（呪術師としての素質、あるいは呪術師を演じるに十分な素養があると考えた）のだ。親友のこの提案は、ケサリードを当惑させた。しかし、結局、彼はその提案を受け容れ、呪術師の仲間になると決意する。彼曰く、「呪術師の施術は本物なのか見せかけなのかを知る機会」と捉えたのだと。

ケサリードの学んだ施術は、いかさまだった。それは「あらかじめ用意した鳥の綿毛を口に隠し、自身の歯茎や舌から血を出すことで血に染まった綿毛を吐き出す」ことで「病原」を取り除いたと患者達に示す見せかけだけの行為であった。

そして、大きな転機がやってくる。施術（の種と仕掛け）を学んだ彼のもとに、ある患者から連絡があった。患者は、自信の病を治すことができるのはケサリードだけで、ケサリードが患者の唯一の救い主だ、という夢を見たという。そして、彼は、学んだとおりのいかさまの施術を行った。

施術は大成功だった。ケサリードは、夢見という自己暗示の効果だと考えた。しかし、気になることは、これまで多くの呪術師が患者に施術したにもかかわらず成果が得られなかったことだ。いかさま呪術師の一人であるがゆえに、彼は、他の呪術師からの報復を恐れたのだ。

気を病む彼の心情をよそに、施術経験を重ねる中で、ケサリードの評判は次第に高まっていった。彼自身は「呪術師の振り」をしているだけと考えていたにもかかわらず、周囲の人びとは、彼こそが「本物の呪術師」だと見なすようになっていった。人びとは、施術がペテンであるかどうか、トリックの有無は問題ではなかった。結果がすべてだった。治癒効果は明らかだ。他の呪術師との施術合戦を行った際にも、彼の施術の治癒効果が優れていた。欺瞞を持ちつつも誠実に施術する彼は、「本当の呪術師」になっていった。

行岡（2012）は、呪術師ケサリードの治療態度は、現代医療にも意義ある示唆を与えるものだと主張する。たしかに、名医と信じる患者と医師に不信感を抱く患者では（実証主義という意味ではないポジティブ心理学の成果を繙くまでもなく）何らかの差異が見られそうだ。

以上の例から、異端の知とは、状況との相互作用の中で臨機応変で当意即妙の対応を可能にする知であり、決意や勇気に裏打ちされた知であり、真理よりも効能が重要な知と言えよう。なによりも、異端の知は、全人格をかけた主体的な知である。

主体的、すなわち、「人間がどのようにして客観的対象を認識するかという認識論を乗り越えて、人間はどのように世界に向かってはたらきかけ、それによって世界を変えていくべきか」というわたしたちの実践的行動（木村、2015、21-22頁）」に関わる知が、異端の知と言える。そして、この主体性が、IT経営の形成のキーワードと言える。この点について、章を改めて議論しよう。

4. IT 経営と主体性

以上のように、経営革新の原動力となるべき知は異端の知であること、そして異端の知は神秘性さえも射程に入れた即興的かつ実践的で主体的な知であることを述べてきた。

このとき、異端の知は、熟練が指向する総合的判断のニュアンスが強い。ここで言う熟練とは、いわゆる「カンやコツ、手先の器用さ」を指すものではなく、中岡哲郎が指摘する「知的で主体的な総合的判断」にもとづく行為を意味する（中岡, 1971, 106頁）。

さて、機械化や情報化などの技術導入によって、機械やITに熟練（の知）の移行が生じ、主体性が機械やITに委譲されるのだろうか。かつて、マルクスは、「労働手段の自動装置への転化」を強調した。しかし、中岡（1971）が指摘するように、「熟練が奪われると同時に、機械や装置を基礎にした新しい熟練が必ず誕生する（77頁）」という側面を看過してはいけなだろう。そして、そのような新しい熟練が「高度な精神的力能」に留意する必要があると中岡（1971）は強調している。

さらに、中岡（1971）は、機械や装置の導入は、もう1つの熟練というべき、「協業のための集团的熟練の形成」が生まれてきたと指摘している。圧延工程における協業は、「何人かの人間によって分担し、かつ協力しなければ動かない装置」であるがゆえに、「バケツリレーを行うような形の協業ではなく」、「分業され別べつに遂行される操作が一つの完全にトータルな作業にまとめられなければならない」という求心力を生み出す上で不可欠な熟練である（69-75頁）。

つまり、現場の熟練はITに移行される（消失してしまう）だけでなく、(1)情報化にともなうITを基盤とする熟練と、(2)協業を可能にする集团的熟練が生み出されるのである。

前者は、表面的な IT リテラシーだけでなく、可視化され再生産される情報をどのように扱うのか、という解釈力や活用力が重要となる。このような情報の可視化や再生産は、ズボフ (Zuboff, 1988) によって「情報化 (informate)」と名づけられた機能によるものだ。彼女は、情報化機能を次のように説明する。

それでは、旧世代の機械技術と IT を峻別するものは何であろうか？ IT は、人手から機械に代替された工程を再生産し、拡張し、改善するために利用されるのだが、同時に、まったく異なる何かを達成する。情報を行為に変換することによって自動化を行う装置は、また、自動化された装置についてのデータを記録するので、結果的に、新たな情報の流れを生成する。たとえば、NC 工作機やマイクロプロセッサを用いた検出器 (sensing devices) は、プログラムによる命令を装置に適用するだけでなく、装置や製品や工程の現在の状況をデータに変換している。スーパーマーケットにおける POS レジスターは、精算工程を自動化すると同時に、在庫管理、入庫や配送のスケジューリング、市場分析のために利用できるデータを生成している。オフィスの取引業務の自動化を可能にするシステムが (同じシステムであるにもかかわらず) 多様な分析努力に対する調整された使いやすいデータとともに、組織の業務運営のあらましを生み出している (Zuboff, 1988, p. 9)。

さらに、彼女は、情報化は権限委譲と抑圧の双方の影響をもたらすとも指摘している。このことは、オリコフスキ (Orlikowski, 1992) の表現を借りれば (彼女自身も技術の社会的構築の用語を援用しているのだが) 「解釈の柔軟性」を備えていると言い換えることができる。あるいは、クランツバー

グ（1994）が指摘するように、技術は「善でもなく悪でもなく、中立でもない」と言えよう。

このとき、権限委譲と抑圧のいずれの影響が色濃く現出するかは、フルー（Fuller, 2001）が指摘するように、ITの情動的側面と技術的側面のいずれを強調するのかに依存するかもしれない。あるいは、ITの活用を通じて、組織文化や価値、制度などの相互関係の中で、その機能の方向性が収束していくと考えることができまいか。いずれにせよ、ITの機能は、組織との関係性の中で発現していく（あるいは創発される）特徴をもつ点において、他の機械技術とは大きく異なると考えられる。

さらに、権限委譲か抑圧かという「情報化機能」の両義性は、言うなれば行為主体としての人間にとって、ITは（他の機械技術よりも色濃く）他者性を帯びていると理解できる。ITを行為主体として理解するアクターネットワーク理論（ひいては社会的物質性の議論）の着眼点はここにあるとしても過言ではなからう。

したがって（結論を急げば）他者性を帯びた業務の可視化機能というべき「情報化」にかかわる熟練とは、業務に精通した上でITが生成する新たな情報の意味を解釈するスキルと行うことができよう。言葉を換えれば、業務遂行という組織的实践を通じて、新しい展望（ないし意味）を見出す意味形成のスキルが、ITを基盤とする熟練の本質に他ならない。

次に、協業のための集団的熟練について考察を加えてみよう。

従来の情報化の議論では、ともすれば、協業のための集団的熟練さえも自動装置に委譲させる方向で完全自動化を指向する傾向が否めなかった。しかし、完全自動化の方向は、経営革新や競争優勢の獲得の視点から見れば逆効果になる場合が見受けられた。そこで、ITベースの情報システムと人間系の情報システムの整合性や、状況論的立場からのシステム開発の重要性が指摘されるようになった（遠山, 1998, 2006）したがって、協業の

ための集团的熟練は、ITによる統制（自動化）に委ねられるべきスキルではなく、ITをうまく活用する（つまり、IT経営力を発揮する）上で不可欠なスキルと言える。

以上、IT経営力を支える熟練の特徴を明らかにしてきた。このような熟練のスキルは、主体性や実践性あるいは即興性という点において、異端の知と深く関わっている。さらに、熟練は神秘性を帯びている。ただし、カンやコツといった非科学的な要素であるという意味ではなく、科学性と神秘性を総合する全人格的な知という立場から、敢えて神秘性というキーワードを指摘しておきたい。主体的に関わることは、主観を超えて神秘性なのだという点を強調したいからだ¹¹⁾。

5. 結 語

以上のように、本稿では、革新を生み出す組織特性とは何か、という視点から、パラダイム論と暗黙知の再考を通じ、異端の知の意義について考察を加えてきた。そして、異端の知は、ICTの即興的活用の背後に潜む、実践の知であり、即興の知であり、主体性と神秘性を帯びた知である点を明らかにした。さらに、IT経営力を支える熟練という視点から異端の知を、ITを基礎におく熟練と協業のための集团的熟練という2つの知に類型化することができた。

11) 主観性を超えて主体性を強調するという表現は、日本語では、なんとなく理解して載けると思うが、西洋では、主観性も主体性も同じ単語である。この点について、木村（1997=2015）は、「ときには正反対の意味で使われる二つの日本語が対応するというやっかいなことになりました。『あなたの考え方は主観的だ』というと、もっとみんなの意見を取り入れなくてはいけないと避難の意味が含まれていますし、『あなたの行動はとても主体的だ』といえ、周囲の大勢に流されない主体性をほめていう言い方です。『翻訳文化』の悲哀というべきでしょう」と指摘している（23頁）。

ところで、情報の本質を分節化と考えるならば、総合化を指向する異端の知は、情報とは対極的なアプローチとすることができるだろう。それゆえ、異端の知という視点から情報経営を検討する試みは、座標軸を用いて宇宙を空間（スペース）として客観化する科学の目から、全体性という秩序（コスモス）を取り戻す試みと言えるだろう。ダグラス・マクレガーのひそみにならえば、「コスモロジー（宇宙観）」を考える試みと言える。

とはいえ、本稿は、IT 経営力という平明な表現である反面、その内実がわかりにくい（あるいは成功している企業はIT 経営力が高いというトートロジーに陥りやすい）概念に対して、その根幹に存在する知に注目し、その特徴について考察してきたに過ぎない。異端の知は具体的にはどのようなものか、どのようにして生まれてくるのか、その現状を把握するためにも、IT 経営力にかんする現象学的研究を展開することが今後の課題である。

参考文献

- 秋葉博（1990）「中小企業とイノベーション」『商大論集（神戸商科大学）』41巻 4・5号, 539-557頁
- 生田久美子（1987）『「わざ」から知る』東京大学出版会
- 一條和生（1998）『バリュー経営：知のマネジメント』東洋経済新報社
- 加護野忠男（1980）『経営組織の環境適応』白桃書房
- 加護野忠男（1988）『組織認識論』千倉書房
- 金子郁容・今井賢一（1988）『ネットワーク組織論』岩波書店
- 唐津一（1968）『経営と情報』日本放送出版
- 木村敏（1997）『からだ・こころ・生命』河合文化研究所（講談社より文庫化（2015））
- クランツバーク（1994）「コンテクストのなかの技術」『岩波講座 現代思13テクノロジーの思想』岩波書店, 261-285頁
- 島田達己（1991）『情報技術と経営組織』日科技連出版
- 高橋伸夫（1989）『組織活性化の測定と実際』日本生産性本部
- 寺本義也（1982）「組織サイバネティクスにおける有効性基準」『組織科学』16(2), 33-43頁

- 遠山暁 (1980) 「サイバネの事務思考によるオフィス・システム」『事務と経営』 32 (395), 22-25頁
- 遠山暁 (1998) 『現代 経営情報システムの研究』 日科技連出版
- 遠山暁 (2006) 「状況論的経営情報論序説」『商學論纂』 47 (3), 299-330頁
- 中岡哲郎 (1971) 『工場の哲学』 平凡社
- 中岡哲郎 (1980) 『もののみえてくる過程』 朝日新聞社
- 西堀栄三郎 (1990) 『創造力：自然と技術の視点から』 講談社
- 庭本佳和 (2002) 「情報技術革命と経営および経営学：島田達巳『経営情報システムの過去・現在・未来』をめぐって」 経営学史学会編 『IT 革命と経営理論』 文真堂
- 野中郁次郎 (1974) 『組織と市場』 千倉書房
- 野中郁次郎 (1985) 『企業進化論』 日本経済新聞社
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営』 日本経済新聞社
- 浜本満 (2010) 「いかさま施術師の条件：治療実践における見掛けの構築について」 『大学院教育学研究紀要 (九州大学) 12巻, 49-84頁
- 村田純一 (1995) 『知覚と生活世界：知の現象学的理論』 東京大学出版会
- 行岡哲男 (2012) 『医療とは何か』 河出ブックス
- レヴィ = ストロース (1972) 「呪術師とその呪術」『構造人類学』 (荒川幾男ほか訳) みすず書房, 183-204頁
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)
- Beer, S. (1959) *Cybernetics and Management*. John Wiley & Sons
- Beer, S. (1981) *Brain of the Firm*. John Wiley & Sons (宮沢光一訳『企業組織の頭脳：経営のサイバネティクス』啓明社, 1987)
- Fuller, S. (2001) *Knowledge Management Foundations*, Routledge
- Kuhn, T. (1962) *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971)
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press
- Orlikowski, Wanda J. (1992) "The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations," *Organization science*, 3 (3), pp. 398-427
- Zuboff, S. (1988) *In the age of the smart machine: The future of work and power*, Basic Books